

Установами культури і мистецтва протягом 2008 року забезпечувався приріст у порівнянні з 2007 обсягів платних послуг населенню.

Бібліографія

1. **Програма економічного і соціального розвитку на 2009 рік.** Луцьк, головне управління економіки Волинської облдержадміністрації, 2008. – 76 с.
2. **Пояснювальна записка до обласного бюджету на 2008 рік.** – Луцьк, головне фінансове управління Волинської облдержадміністрації, 2008. – 56 с.
3. **Про соціально-економічне становище області за 2007 рік.** – Луцьк, головне управління статистики у Волинській області, 2008.–182 с.
4. **Програма економічного і соціального розвитку області на 2008 рік.** – Луцьк, головне управління економіки Волинської облдержадміністрації, 2008. – 52 с.

Рецензент: д.е.н., професор Левицька С.О.

УДК 336.71

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПРОЦЕС СТАНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Н.М. БІЛОУС
О.ПАНЧЕНКО

У статті на основі аналізу світової практики кризь призму банківської специфіки розглядаються основні підходи до корпоративного управління акціонерними компаніями та зосереджується увага на основних принципах корпоративного управління в банках, порівнюється система корпоративного управління в Україні і закордоном.

©Н.М. Білоус – ст. викладач Національного університету водного господарства і природокористування

©О. Панченко - студентка 4 курсу ФЕІП Національного університету водного господарства і природокористування

In this article on the basis of analysis of world practice through the prism of bank specific the basic going is examined near a corporate management stock associations and attention is concentrated on basic principles of corporate management in banks, the system of corporate management is compared in Ukraine and by a foreign country.

Ключові слова: корпоративне управління, банки, внутрішні ризики.

Принципи корпоративного управління концептуально розглянуті в роботах таких вітчизняних науковців, як І. Бондар, В. Савчук, М. Стефаненко, О. Рудченко, М. Кужель, О. Бурлака. Проте, в Україні зазначеним питанням приділяється недостатня увага, хоча в розвинених країнах у цьому напрямку вже набутий певний позитивний досвід.

Банки є критичним компонентом будь-якої економіки, тому банківський сектор майже в усьому світі є регульованим вони мають доступ до системи державних гарантій, і в той же час, у банківському бізнесі велика кількість внутрішніх ризиків, таких як:

1. Значні зобов'язання порівняно із власним капіталом, що робить банки вразливими до збитків;
2. Ймовірна невідповідність між строками виплат активів та зобов'язань;
3. Залежність від довіри вкладників та фінансових ринків для отримання необхідних коштів;
4. Загальна непрозроість банківської діяльності.

Крім своїх макроекономічних функцій, банки відрізняються від інших корпорацій з точки зору відносин із зацікавленими сторонами (крім акціонерів), а саме: з вкладниками та іншими кредиторами.

Корпоративне управління в банківському секторі включає способи, за допомогою яких державні установи, спостережні ради банків та вище керівництво банків регулюють бізнес та діяльність індивідуальних корпорацій і впливають на те, як банки:

- проводять щоденні операції;
- захищають інтереси вкладників;
- формують корпоративні цілі для забезпечення стійких економічних показників
- враховують інтереси визначених зацікавлених сторін, та

спрямовують корпоративну діяльність, щоб виправдати очікування щодо надійності та відповідності чинному законодавству, що регулює банківську діяльність.

У промислово розвинених країнах застосовують певні механізми корпоративного управління:

Метод внутрішнього контролю — прямий контроль з боку акціонерів на основі використання права голосу на зборах акціонерів; представництво в радах директорів;

Метод зовнішнього контролю — правові норми, що визначають функції й відповідальність директорів корпорації; механізм «ворожих поглинань», банкрутства компаній, що працюють неефективно.

Саме ці два механізми і забезпечують перерозподіл прав власності в разі неефективного контролю з боку акціонерів. Зовнішній механізм контролю за діяльністю корпорації також забезпечують фінансові ринки.

Вони спонукають керівництво до ефективної діяльності, щоб власники не ліквідували своїх пакетів акцій. Проте дієвість такого контрольного механізму залежить від того, як легко незадоволеним акціонерам продати свої пакети, тобто якою мірою досконалі й ефективні ці ринки.

Залежно від того, який механізм контролю домінує — зовнішній чи внутрішній, у діяльності корпорацій сформувалося дві моделі управління: *американська і німецька*. Вони загальновизнані у світі і для інших країн є стандартними. Перша модель спирається на зовнішній контроль за фінансовою діяльністю корпорації через систему зовнішніх перевірок і протипаг; друга, навпаки, орієнтується на внутрішні чинники впливу через мережу внутрішніх контактів між основними учасниками корпоративних відносин.

Створюючи ефективну систему корпоративного управління, банки стикаються з необхідністю вирішувати безліч специфічних питань на додаток до тих, з якими стикаються акціонерні товариства, що діють в реальному секторі економіки.

По-перше, в порівнянні з нефінансовими компаніями, для виконання функції фінансового посередництва, доля власних коштів в пасивах у банків є відносно низькою.

По-друге, фундаментальний взаємозв'язок клієнта і агента в банківському бізнесі набагато складніше, ніж в промисловості або торгівлі. Це пояснюється нерівномірністю розподілу інформації між різними учасниками ринкових відносин унаслідок жорсткого регулювання з боку наглядових органів, великої питомої ваги державного капіталу в банківських системах багатьох країн, інституту банківської таємниці.

Схиальність банківського бізнесу до ризику посилюється наявністю в більшості країн системи обов'язкового страхування депозитів (у фінансовій літературі це називається моральним ризиком: він пов'язаний з тим, що зусилля по пом'якшенню наслідків небезпечних дій можуть підвищити ймовірність здійснення подібних дій).

Така своєрідність породжує низку проблем. Одна з них торкається визначення важливого обов'язку членів Спостережної Ради — обов'язки проявляти дбайливість.

Існує ще одна проблема пов'язана з тим, що на перший план в банківському бізнесі виходить управління ризиками: воно стає найважливішим елементом системи внутрішнього контролю в банках. Як відомо, Базельській комітет з банківського нагляду виділяє 12 категорій банківського ризику: системний, стратегічний, кредитний, ринковий, відсотковий, ризик ліквідності, валютний, операційний, правовий, репутація, ризик дотримання [7]. Неefективне управління ризиками знаходить віддзеркалення в їх підвищеній концентрації з розрахунку на одного позичальника, надмірному кредитуванні афільованих і пов'язаних осіб, недалекоглядній кредитній політиці, недостатньому контролю над діяльністю ключових співробітників і т.п.

Вони також характерні і для країн з економікою, що розвивається, і перехідною. Наприклад, в другій половині 90-х рр. в Мексиці 20% банківських позик надавалися афільованим і пов'язаним особам по ставках більш ніж на чотири процентні пункти нижче за ринкових, при цьому ймовірність їх неповернення була на третину вище, ніж відповідний показник по решті позик [4]. У той же період індонезійські банки виділяли для "внутрішнього

кредитування" (позики, що надаються співробітникам, менеджерам і директорам) кошти, що перевищували їх акціонерний капітал більш ніж в два рази [2]. До початку 2007 р. обсяг недіючих ("поганих") кредитів в Китаї склав за офіційною оцінкою 348 млрд дол., а за неофіційними оцінками — від 480 до 650 млрд. дол. Частка таких позик у валовому внутрішньому продукті країни досягла 44 — 55%, дуже велика вона і в інших азійських країнах, наприклад в Малайзії (36 — 48%) і Таїланді (36—41%). Серед розвинених країн найбільш високий даний показник в Японії (25-26%).

Вся складність ситуації з управлінням ризиками в банках країн з ринками, що формуються, пояснюється низьким рівнем корпоративного управління: серйозними конфліктами інтересів і їх неефективним дозволом в межах нерозвиненої системи правозастосування, неадекватним відношенням Спостережних Рад до проблеми управління ризиками в межах системи внутрішнього контролю, недоліками в розкритті інформації, нечисленністю національних фірм, здатних провести кваліфікований і незалежний зовнішній аудит.

При оцінці платоспроможності компанії, охочої одержати позичку, необхідно враховувати не тільки фінансові показники претендента, а й рівень його корпоративного управління. Якщо ж банк не в змозі забезпечити дотримання належних принципів в рамках своєї організації, він не зможе правильно визначити і вірогідність того, що із-за порушення цих принципів позичальником виданий йому кредит виявиться недіючим ("поганим"). Отже, кредитний ризик збільшується. Зростання операційного ризику в банку із слабким корпоративним управлінням пов'язане з відсутністю або незадовільним функціонуванням системи внутрішнього контролю, комітету Спостережної Ради з аудиту, служби внутрішнього аудиту. Щоб не мати справи з компаніями, що одержали або здатними здобути скандальну популярність, банк повинен приділяти значну увагу аналізу стану корпоративного управління у своїх контрагентів. Не можна чекати подібного відношення від банку, який не вважає за необхідне покращувати власну систему корпоративного управління, тому інвестор підвищує оцінку ризику, репутації.

Підвищення рівня корпоративного управління дозволить банкам вирішити проблему "поганих" кредитів і укріпити

довіру потенційних контрагентів (вкладників, позичальників, клієнтів по валютних і фондових операціях). Від створення належної системи корпоративного управління в банківському секторі виграють всі зацікавлені сторони:

- банки підвищать ефективність своєї діяльності;
 - банківська система в цілому приверне нових вкладників, позичальників, інвесторів і інших контрагентів;
 - акціонери банків одержать упевненість в забезпеченні захисту і підвищенні прибутковості своїх інвестицій;
 - держава зможе спертися на підтримку банківського сектора в своїх зусиллях по зміцненню конкурентоспроможності національної економіки і боротьбі з шахрайством і корупцією;
 - суспільство в цілому скористається плодами збільшення суспільного багатства.
- Ефективна система корпоративного управління в сучасному банку базується на принципах, суть яких полягає в наявності [7] :
- цінностей корпоративної культури, зафіксованих в кодексі корпоративної поведінки і інших стандартах ділової етики, а також системи, що забезпечує прихильність цим цінностям на практиці;
 - ясно сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку і окремих осіб;
 - чіткого розподілу прав (зокрема, певної ієрархії прав у сфері ухвалення рішень) і обов'язків;
 - ефективного механізму взаємодії і співпраці між спостережною радою, топ-менеджментом і аудиторам;
 - надійної системи внутрішнього контролю (включаючи оцінку ефективності даної системи, що проводиться службою внутрішнього аудиту і зовнішнім аудитором) і служби управління ризиками (що діє незалежно від напрямів бізнесу і одиниць бізнесу), а також інших елементів системи "заборон і Противаг";
 - сукупності фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів і інших співробітників;

– системи інформаційних потоків, яка забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень транспарентності банку.

Для банківського бізнесу надзвичайно важливо, щоб структури корпоративного управління функціонували на основі принципу "заборон і протипаг". Система взаємообмежень включає контроль на чотирьох рівнях:

- а) Спостережна Рада;
- б) спеціально уповноважені особи, що не мають відношення до керівництва щоденними операціями;
- в) підрозділи, що несуть пряму відповідальність за різні сфери діяльності банку;
- г) служби управління ризиками і внутрішнього аудиту, що функціонують незалежно від напрямів бізнесу і бізнес-одиниць банку.

Комітети Спостережної Ради з аудиту організовані у всіх розглянутих банках — як в американських, так і в європейських. Ситуація з іншими комітетами неоднакова: банки США частіше створюють комітети з винагород і призначень, а банки Євросоюзу — комітети з управління ризиками.

Звичайно, відсутність того або іншого спеціального комітету не означає відсутності діяльності у відповідних сферах: в цьому випадку певні обов'язки покладаються на інші комітети Спостережної Ради. Так, у трьох з десяти найбільших американських банків підбір кандидатів на посади членів Спостережної Ради і менеджерів вищої ланки здійснюється комітетом з корпоративного управління. У трьох банків Євросоюзу замість окремих комітетів з винагород і призначень створений один комітет, що займається обома вказаними питаннями. Два європейські банки віднесли винагороди і призначення до компетенції інших комітетів, а один банк включив призначення директорів і топ-менеджерів в перелік функцій комітету з корпоративного управління і сприяння голові Спостережної Ради.

Що стосується управління ризиками, то за відсутності спеціального комітету за цей напрям відповідає, як правило, або комітет з аудиту, або об'єднаний комітет з аудиту і управління ризиками (перший варіант використовують п'ять банків Євросоюзу і три банки США, другий — два

американські банки). У решті випадків дане завдання виконують інші комітети (по фінансах, технологіях, якості активів і т. д.).

В Україні ситуація зі спостережними радами інша. Згідно з результатами дослідження корпоративного управління в банківському секторі України Міжнародної Фінансової Корпорації, що є членом Світового Банку, визначення належної функціональної ролі Спостережної Ради є проблематичним питанням для банків України. В деяких банках Спостережна Рада не бере участі у формуванні стратегії розвитку або ж існує лише формально. В інших банках Спостережна Рада невідповідно втручається в операційну та повсякденну діяльність банку. Лише у 58% опитаних банків Спостережна Рада відповідає за визначення місії і стратегії банку, та лише в 14% опитаних банків Спостережна Рада активно дискутує з приводу інформації, що надається Правлінням. В той же час у 22% банків закритої форми власності на практиці не бачать жодної різниці між зборами Спостережної Ради та загальними зборами учасників [5].

Іншими словами, не дивлячись на те що в даний час впровадження інституту незалежних директорів є одним з найважливіших сучасних стандартів корпоративного управління, відношення до нього вітчизняного банківського бізнесу залишається вельми стриманим.

Відповідно до постанов Базельського комітету і рекомендацій Глобального форуму по корпоративному управлінню банки повинні приділяти особливу увагу процесу взаємодії Спостережної Ради з внутрішніми і зовнішніми аудиторами.

Співпраця Спостережної Ради з аудиторами здійснюється, перш за все, через комітет Спостережної Ради з аудиту. В цілях забезпечення незалежності структур, що діють у сфері аудиту, потрібно дотримуватися наступних правил:

- головою комітету Спостережної Ради по аудиту не слід призначати голову Спостережної Ради;
- голова служби внутрішнього аудиту повинен звітувати перед комітетом Спостережної Ради з аудиту;
- призначення/усунення співробітників служби

внутрішнього аудиту повинні затверджуватися в комітеті Спостережної Ради з аудиту;

- комітет Спостережної Ради з аудиту повинен мати прямий доступ до керівника групи співробітників фірми, що здійснює зовнішній аудит (старшому партнеру);

- у договорі з фірмою, що здійснює зовнішній аудит, необхідно передбачити процедуру зміни вказаного старшого партнера кожні п'ять років;

- якщо банк користується не тільки аудиторськими, але і консультаційними послугами фірми, що здійснює зовнішній аудит, то консультації повинні бути додатковим, а не основним напрямом ділових взаємостосунків.

Завершуючи розгляд міжнародних принципів ефективного корпоративного управління в банках та їх впровадження в банківській системі України, згідно з проведеним дослідженням корпоративного управління в банківському секторі України, необхідно зазначити, що:

1. Банки загалом обізнані щодо принципів корпоративного управління.

2. Відповідальність, пов'язана із корпоративним управлінням, не є чітко визначеною. Обов'язок підтримання ефективного функціонування корпоративного управління, як правило, відведений голові Спостережної Ради та/або голові Правління. Тільки 12% банків мають Секретаря з корпоративного управління і ще 18% планують впровадити таку позицію в майбутньому. Тільки 1% банків мають комітет Спостережної Ради, що відповідає за питання корпоративного управління.

3. Головними рушійними силами для змін у корпоративному управлінні є вимоги законодавства та потреба вдосконалити внутрішню ефективність.

4. Банки готові внутрішньо формалізувати принципи корпоративного управління. Тоді як тільки 14% опитаних банків впровадили свій власний спеціальний кодекс корпоративного управління, більш 58% мають намір впровадити такий кодекс найближчим часом. Більш чверті опитаних банків покращили свою внутрішню документацію з корпоративного управління протягом останніх трьох років, і 68% мають намір це зробити найближчим часом.

5. Банки, на жаль, не виділяють достатньо ресурсів для поліпшення корпоративного управління. Тільки 46% банків проводять навчальні програми та семінари з корпоративного управління для членів Спостережних Рад та Правління. Також тільки з 60% банків, що хотіли б отримати зовнішні консультаційні послуги з питань корпоративного управління, тільки 14% готові повністю оплатити такі послуги.

Серед основних причин досить низького рівня корпоративного рівня в банках України можна назвати наступні:

- недосконала економічна мотивація для розвитку практики корпоративного управління;
- недосконалість банківського законодавства;
- відсутність досвіду та знань.

Лише комплексний підхід при вирішенні зазначених проблем дозволить створити ефективну та дієву систему корпоративного управління в банках України.

Бібліографія

1. Постанова Правління НБУ № 98 від 28 квітня 2007 року **"Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України"**.

2.Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 року № 571 **"Про затвердження Принципів корпоративного управління"**.

3.**Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України** // Міжнародна Фінансова Корпорація. - 2004. - С. 4-10.

4.**«Міжнародні стандарти бізнесу – Корпоративне управління»** // **Цінні папери України** № 4, 2008. – с. 4

5. В.О. Онищенко **«Роль корпоративного управління в забезпеченні інтересів акціонерів»** // Фінанси України. – 2007. – №10. – с.121-127.

6. Птащенко Л.О. **«Система збалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії»** // Економіка та держава. – 2008. – № 6. – с. 41-45

7. Садеков А., Косова Т. **«Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні»** // Економіка України. – 2008. – № 11. – с. 88-93.

Рецензент: д.е.н., професор В.І. Павлов